

## **Инновационный подход к преподаванию курса «Корпоративное управление»**

*Беляков В. Г.*

*к. ю. н, доцент кафедры менеджмента  
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург*

**Abstract.** The present article explain a new approaches to preparation of manager in a special course — Corporate Governance. It is underlined in the course the main difference between the interests of shareholders (owners of the business) and managers of the company and the ways of their successful communication. Also students observe legislative regulation of corporate governance in Russia.

1. Особенностью менеджмента как науки и вида социальной деятельности является комплексный характер знаний и навыков, образующих теоретическую базу менеджмента. Данная особенность привела к включению в учебные планы ряда комплексных дисциплин, к числу которых относится и такая дисциплина, как «Корпоративное управление». Однако комплексный характер любой менеджериальной дисциплины ведет к определенной «рыхлости» этой дисциплины, к определенному разрыву между учебным материалом и потребностями реальной жизни. Настоящая работа посвящена способам и путям устранения данных недостатков, а также некоторым инновационным элементам в преподавании курса «Корпоративное управление».

2. Термин «корпоративное управление», который используется в современном русском деловом языке, является примерным переводом англоязычного термина «Corporate Governance». Сам этот термин в современном его употреблении является относительно новым, и даже в зарубежной, в том числе американской, литературе по этой проблематике авторы часто считают нужным провести четкую грань между терминами «Corporate Governance» и «Corporate Management», последний обычно переводится на русский язык как «управление корпорацией». Корпоративное

управление — это относительно новая область исследований. Первая книга с заголовком «Corporate Governance» была опубликована в 1984 году, а первый академический журнал «Corporate Governance — an international review» был основан в 1993 году [Трикер, 2002]. Однако по-настоящему точкой отсчета в рождении новой теоретической конструкции следует считать 1932 год. Именно тогда появилась работа двух американских авторов (один из которых был юристом) А. Берле и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность», хотя сам термин «корпоративное управление» в ней не употребляется. Авторы, проанализировав весьма представительные данные, пришли к интересным выводам: 200 крупнейших корпораций (за исключением банковского сектора) контролируют примерно половину совокупной собственности в США; 58% этой собственности принадлежит 88 из этих 200 компаний, которые практически контролируются менеджментом, а не собственниками (акционерами) компаний. При этом авторы пришли к заключению, что интерес контроля над корпорацией радикально отличается от интереса владения собственностью корпорацией. Иными словами, интересы собственников капитала (акционеров) и агентов, управляющих этим капиталом (менеджеров), не совпадают.

В управленческой литературе существует множество подходов и определений корпоративного управления. Если говорить коротко, под корпоративным управлением (Corporate Governance) традиционно понимают разнообразную деятельность, которая нацелена на защиту интересов акционеров-собственников, в случае, когда бизнесом управляют наемные управляющие [Овсянко, 2002]. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 году опубликовала «Принципы корпоративного управления», в которых корпоративное управление определяется как «внутренние механизмы, с помощью которых осуществляется руководство компаниями и контроль за ними, что подразумевает систему взаимоотношений между правлением компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами».

В настоящий момент корпоративное управление — сложный и многообразный объект исследования, привлекающий внимание управленцев, экономистов, финансистов, юристов — переживает этап глубокого переосмысления. Одно из направлений этого переосмысления — решение вопроса о сущности и основных характеристиках корпоративного контроля, корпоративных отношений, корпоративных противоречий.

3. Практически все учебные заведения, готовящие специалистов в области управления, включают в свои планы дисциплину под названием «Корпоративное управление». Однако в силу недостаточной определенности предмета и объекта науки корпоративного управления, а также ее комплексного характера учебная дисциплина с таким названием, как правило, по содержанию носит эклектичный и «вторичный» характер. Другими словами, превалирующий в преподавании корпоративного управления традиционный подход сводится, как правило, к изложению материала, который является составной частью других менеджериальных дисциплин: финансового менеджмента, стратегического менеджмента, общего менеджмента. Так, например, если обратиться к одному из самых известных учебных пособий по данной дисциплине — книге В.Г. Антонова, В.В. Крылова, А.Ю. Кузьмичева «Корпоративное управление», то можно обнаружить здесь разделы, посвященные корпоративному предпринимательству, целям и задачам финансового менеджмента в корпорациях, видам и особенностям корпоративных стратегий, корпоративной культуре [Корпоративное управление, 2010]. К собственно «корпоративно-управленческой» материи относятся лишь первые две темы, посвященные истории корпоративного управления, теоретическим (как правило, институционально-экономическим) корням корпоративного управления, особенностям отдельных моделей корпоративного управления, отдельным аспектам деятельности совета директоров, действующего прежде всего как орган стратегического управления.

Но существующие вызовы современной рыночной российской среды требуют от менеджера знаний в сфере корпоративного управления по таким проблемам, как особенности системы корпоративного управления в закрытых структурах (ООО) и способы построения такой надлежащей системы, ограничения полномочий руководителя закрытой структуры со стороны участников (акционеров), пути преодоления внутрикорпоративных кризисов и противоречий, создание системы защиты корпорации, ее активов от недружественных захватов, стратегические и тактические методы такой защиты. Суть первого элемента инновационного подхода к преподаванию курса «Корпоративное управление» с точки зрения определения лекционного материала состоит во включении всех указанных тем в содержание курса. При этом следует подчеркнуть один важный момент: в рамках данного курса обязательно должны рассматриваться системы корпоративного управления как открытых корпораций, так и закрытых.

4. В настоящий момент наш курс состоит из трех разделов. Первый раздел носит вводный характер и посвящен теоретическим аспектам корпоративного управления и сравнительному анализу моделей корпоративного управления, существующих в мире. Теоретические основы связаны с активными разработками в области теории фирмы. Упомянем два основных теоретических источника — теорию трансакционных издержек и агентскую теорию. Теория агентских отношений, разработанная в литературе по экономике финансов, внесла новую грань реализма в теорию фирмы. Общеизвестной классикой теории агентских отношений стала опубликованная в 1976 году статья М. Дженсена и У. Маклинга «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности» [Дженсен, Маклинг, 2004]. Основная идея, которая здесь развивается, — агент действует от имени принципала, но принципал сталкивается с трудностями, пытаясь осуществлять мониторинг действий своего агента [Фуруботн, Рихтер, 2005. С. 32–33].

Агентская теория строится на предположении, что агенты, нанятые принципалом, действуют так, чтобы максимизировать полезность для себя, а не для принципала. Это происходит в ситуации, когда последствия экономических действий агентов ложатся на их плечи не полностью, существенная часть приходится на долю принципала, то есть агент делит риск своей деятельности с принципалом.

В нашей литературе отмечалось, что теория агентских отношений, по сравнению с теорией транзакционных издержек, отличается большим проникновением в суть черного ящика внутренней организации фирмы. Если для последней единицей анализа является транзакция, то для агентской теории, трактующей фирму как сплетение контрактов, в роли такой единицы выступает контракт. Кроме того, в этом же разделе необходимо (хотя бы вкратце) охарактеризовать стандарты корпоративного управления. Начиная с 1999 года на международном и российском уровнях появляются документы, стандартизирующие подходы к корпоративному управлению. К важнейшим из таких документов относятся Принципы корпоративного управления, Кодекс корпоративного поведения, разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) и одобренный Правительством РФ, Основные принципы корпоративного управления Евроакционеров. К ключевым элементам в этих документах можно отнести: ответственность органов управления общества; прозрачность структуры управления и контроля; защиту прав акционеров. Центральное место в таких документах занимает регламентация взаимоотношений компании (в лице ее менеджмента) с акционерами. Эта регламентация должна затрагивать структуры и органы управления, в том числе совет директоров, права акционеров, порядок раскрытия информации. Важно на лекции подчеркнуть, что указанные требования и регламентации могут быть использованы конкретной корпорацией при создании собственного кодекса корпоративного поведения (управления). Число российских компаний, имеющих такие кодексы, растет с каждым годом.

5. Второй раздел посвящен различным аспектам российской модели корпоративного управления, ее особенностям и основным институтам и органам. Детально анализируется корпоративное управление в наиболее распространенных видах корпорации — ООО, ЗАО и ОАО. Здесь довольно успешно может применяться как сравнительный анализ систем корпоративного управления в целом различных организационно-правовых форм, так и сравнительный анализ отдельных институтов корпоративного управления. Так, вполне оправдывает себя выявление особенностей (через сравнение статуса и полномочий) такого важнейшего органа корпоративного управления, как совет директоров, действующего в открытой корпорации (ОАО) и в закрытой корпорации (ООО или ЗАО). Особое место в данном разделе должно быть посвящено единоличному исполнительному органу корпорации — руководителю, директору, президенту.

Третий раздел посвящен проблематике корпоративного контроля, корпоративных конфликтов, слияний и поглощений, особенностям недружественных поглощений в России. На наш взгляд, центральной проблемой данного раздела является проблема корпоративного контроля. Возрастающее внимание к феномену корпоративного контроля как со стороны управленцев, так и со стороны юристов предопределяется, на наш взгляд, двумя основными факторами. Это, прежде всего, усиление роли и значения (как в мире в целом, так и в России) таких институциональных образований, как корпорации. А существование корпораций предопределило возникновение рынка корпоративного контроля (о чем подробнее будет сказано ниже), что также является еще одним фактором, определяющим все возрастающее значение конструкции корпоративного контроля.

Эволюция правовых и экономических систем привела к созданию особой конструкции юридического лица — предпринимательской корпорации, то есть организации, ориентированной исключительно или преимущественно на ведение предпринимательской деятельности, внутренняя структура которой призвана, с одной стороны, максимально возможным образом учитывать

интересы внутренних инвесторов, а с другой — эффективно осуществлять бизнес, соблюдая при этом интересы так называемых внешних инвесторов, контрагентов (преимущественно кредиторов) юридического лица.

Внутренние инвесторы наделяются, как правило, лишь обязательственными правами по отношению к обществам. Поэтому имущество, переданное указанными инвесторами в оплату уставного капитала Общества, поступает в его собственность, а инвестор, соответственно, лишается вещного права на такое имущество. В обмен на внесенное в оплату основного (уставного) капитала имущество инвестор получает обязательственные права в отношении юридического лица (п. 2 ст. 48 ГК РФ), перечень которых фиксируется в законодательных актах и учредительных документах юридического лица. При этом минимальный набор прав, предоставляемых инвестору, гарантируется законодательством (п. 1 ст. 67 ГК РФ), он не может различаться в зависимости от доли в уставном капитале. Однако корпоративное законодательство наряду с минимальным набором прав наделяет внутренних инвесторов (участников, акционеров) иными правами, предоставляемыми в связи с получением известной доли в основном капитале, при этом наблюдается прямая зависимость между долей в основном капитале и объемом предоставляемых прав: чем выше доля, тем больше объем прав, и наоборот [Степанов, 2004. С. 124–125].

Таким образом, принадлежность известного количества акций (долей) конкретному субъекту, отражающих долю в уставном капитале, предопределяет возможность этого субъекта влиять на осуществление обществом хозяйственной деятельности. Соответственно, акции, а также любые иные инструменты, отражающие долю в основном капитале юридического лица, наряду с известной имущественной ценностью за каждую единицу (акцию, долю) могут обладать дополнительной ценностью, если помимо прав, заключенных в таких инструментах, они отражают дополнительные права, соответствующие доле в уставном капитале. Это, в

свою очередь, позволяет вести речь о существовании рынка корпоративного контроля, поскольку контроль над юридическим лицом в таком случае представляет собой самостоятельную имущественную ценность, принадлежащую инвесторам или менеджерам, наравне с акциями (долями), рассматриваемыми как разновидность имущества [Там же]. Данный подход является еще одним фактором, определяющим все возрастающее значение конструкции корпоративного контроля.

6. Рассмотрев теоретические аспекты корпоративного контроля, его механизмов, а также особенности корпоративного контроля в закрытых структурах, можно перейти к одной из важнейших тем, имеющих значение для практики менеджмента. Речь идет о корпоративных конфликтах и корпоративных захватах. Данная тематика в последнее время привлекает все большее внимание как со стороны управленцев и экономистов, так и со стороны юристов. Существуют, безусловно, объективные экономико-правовые и управленческие основания внутрикорпоративных конфликтов, среди которых одно из первых мест занимают конфликты между менеджментом и владельцами компании (акционерами, участниками), которые являются разновидностью агентских конфликтов. В современной литературе совершенно справедливо отмечалось, что полностью устранить агентские конфликты не может ни один механизм корпоративного управления [Катькало, 2006. С. 291]. Однако помимо указанных видов необходимо обратить внимание на корпоративные конфликты, которые строятся по схеме акционер (участник) против акционерного общества (ООО), а также конфликты между различными группами акционеров. Свои особенности имеют корпоративные конфликты в обществах с 2-3 акционерами (участниками).

Специальная тема в рамках нашего курса отводится проблематике корпоративных захватов (недружественных поглощений). Здесь раскрываются такие вопросы, как экономические и юридические основы рейдерства, особенности российского рынка недружественных поглощений,



типичные ошибки владельцев (акционеров) и менеджмента компаний. Специально заостряется внимание на тактических и стратегических методах защиты от недружественного поглощения.

Второй инновационной составляющей нашего подхода к курсу является широкое обращение к правовому материалу, поскольку изначально корпоративное управление формировалось как комплексная управленческо-правовая дисциплина. На наш взгляд, данный курс невозможно рассматривать в отрыве от существующих в конкретной стране правовых конструкций, подходов, норм и институтов. В подтверждение данного тезиса сошлемся на одно из самых солидных изданий по тематике корпоративного управления — «Пособие по корпоративному управлению», содержание всех шести книг которого в значительной степени составляет правовая характеристика институтов корпоративного управления [Пособие по корпоративному..., 2004]. А поскольку правовое поле данной дисциплины огромно, преподавателю необходимо донести смысл и отчасти содержание основных нормативных положений по корпоративному управлению, провести «отбор» правового материала, но при этом не скатиться до упрощенного изложения основ корпоративного права. Поэтому курс «Корпоративное управление», по мнению автора, должен затрагивать не только институционально-экономические, но и правовые аспекты корпоративного управления. При этом необходимо учитывать один важный момент — динамику корпоративного законодательства России на современном этапе. Так, в рамках данного курса следует осветить основные положения активно обсуждаемого в настоящий момент Проекта изменений ГК РФ, разработанного в рамках Концепции развития гражданского законодательства Российской Федерации, одобренной в октябре 2009 года Советом при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства. Согласно Проекту и Концепции законодательно будет закреплено деление юридических лиц с точки зрения организационной структуры на корпорации (построенные на началах

членства) и некорпоративные юридические лица, при отнесении к первым хозяйственных обществ и товариществ, производственных кооперативов и большинства некоммерческих организаций, а ко вторым — унитарных предприятий, фондов и учреждений [Концепция развития гражданского законодательства...].

Третья инновационная составляющая в преподавании курса — широкое использование кейсов и задач, специально разработанных автором для данного предмета. Наиболее востребованы здесь такие кейсы, как «Совет директоров и генеральный директор в ЗАО с двумя акционерами: ситуация корпоративного конфликта», «Каким должен быть контракт с генеральным директором ООО? (Проблемы корпоративного контроля в ООО)», «Дополнительные требования к кандидатам в совет директоров как меры противодействия недружественному поглощению», «Захват «Агрофирмы»: трагедия одного «народного предприятия». Все указанные кейсы были опубликованы в сборнике «Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ» [Управление развитием организации..., 2009]. Следует подчеркнуть одну важную характеристику указанных кейсов: они носят комплексный характер, при их решении студент работает по нескольким направлениям. Так, например, при решении кейса «Каким должен быть контракт с генеральным директором ООО? (Проблемы корпоративного контроля в ООО)», помимо вопросов, связанных с установлением надлежащей системы корпоративного контроля со стороны участников ООО по отношению к генеральному директору, студенты решают не менее важный вопрос: каким должен быть контракт с генеральным директором с точки зрения увязки экономических показателей работы фирмы и материального вознаграждения директора.

Здесь приведены лишь отдельные элементы инновационного подхода в преподавании комплексной управленческой дисциплины — «Корпоративное управление» студентам-управленцам, слушателям системы переподготовки, студентам смежных специальностей. Думается, этот опыт может быть

воспринят и при преподавании иных дисциплин комплексного характера. Это требует, безусловно, и соответствующей учебной литературы, и соответствующих серьезных трудозатрат со стороны преподавателей.

## Литература

1. *Дженсен М.К., Маклинг У.Х.* Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности // Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2004. № 4. С. 118–191.
2. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб.: Издат. дом С.-Петербургского университета, 2006.
3. Концепция развития гражданского законодательства Российской Федерации. URL: [http://www.privatelaw.ru/16.html?&tx\\_ttnews\[backPid\]=1&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=34&cHash=9fa1f9f65a](http://www.privatelaw.ru/16.html?&tx_ttnews[backPid]=1&tx_ttnews[tt_news]=34&cHash=9fa1f9f65a)
4. Корпоративное управление: учебное пособие / под ред. В. Г. Антонова. 2 изд. М., 2010.
5. *Овсянко Д.В.* Корпоративное управление: современное положение, перспективы и значение для успешного развития российского бизнеса // Научные доклады Центра управленческих и институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ. 2002. № 1.
6. Пособие по корпоративному управлению: в 6 т. М., 2004.
7. *Степанов Д.И.* Корпоративные споры и реформа процессуального законодательства // Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ. 2004. № 2. С. 124–125.
8. *Трикер Б.* Карманный справочник директора. Основы корпоративного управления: от А до Я. М, 2002. С. 151.
9. Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.
10. *Фуруботн Э.Г., Рихтер Р.* Институты и экономическая теория. Достижения новой институциональной экономической теории. СПб, 2005.

